

## طراحی الگوی مدیریت علوی برای تربیت مدیران ارشد نظام جمهوری اسلامی ایران

سید علی اکبر احمدی \*

محمدحسین رجبی دوانی \*\*

محمدتقی امینی \*\*\*

حسین عرب اسدی \*\*\*\*

دریافت مقاله: ۹۵/۰۳/۳۰

پذیرش نهایی: ۹۵/۱۰/۱۵

### چکیده

مدیران ارشد نظام جمهوری اسلامی ایران یکی از اثرگذارترین عوامل در اداره عمومی کشور هستند. طراحی نظامی که بتوان این طبقه از مدیران کشور را بر اساس آن تربیت کرد، یکی از دغدغه‌های جدی اداره عمومی در جمهوری اسلامی ایران است. حکومت امیرالمؤمنین علیه‌السلام الگوی کاملی در تبیین ارزشهای اسلامی و الگویی مبتنی بر مبانی دینی است؛ لذا سیره علوی علیه‌السلام مهمترین منبعی است که از آن برای این مهم بهره‌برداری شده است. در این پژوهش با روش تحلیل مضمون، مضامین مرتبط در سیره استخراج، و با الگوسازی ساختاری تفسیری، الگوی مطلوب از سیره علوی استخراج و ارائه شده است. از نظر کارشناسان اجرایی و علمی در اعتباربخشی الگو استفاده شده است. از مجموع ۳۲۹ شناسه استخراج شده از منابع علمی و ۶۸۷ مضمون استنباط شده از شناسه‌ها، نتایج حاکی است که عناصر اصلی الگو عبارت است از: حاکم اسلامی، زمینه تربیت، خانواده، سازمان، مردم و تربیت‌شونده. هر یک از این مضمونهای اصلی سازمان‌دهنده الگو از مضمونهای فرعی و عناصری جزئی‌تر تشکیل شده است که گسترش نظری نظام را ممکن می‌سازد.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی مدیریت علوی، تربیت مدیران ارشد، مدیریت اسلامی، سیره علوی در مدیریت.

a\_ahmadi@pnu.ac.ir

\* استاد دانشگاه پیام نور

mhrajibidavani@gmail.com

\*\* استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

m\_amini@pnu.ac.ir

\*\*\* دانشیار دانشگاه پیام نور

\*\*\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه پیام نور

h.arabasadi@gmail.com

## مقدمه

تحقیق الگوی اسلامی ایرانی در اداره کشور به داشتن مدیران ارشدی وابسته است که اولاً فهم درستی از آن الگو داشته باشند. ثانياً مقدمات و زمینه‌های تحقق آن را در جامعه سبب شوند. تربیت چنین مدیرانی، یکی از مسائل اصلی اداره جامعه اسلامی است. در این پژوهش در پی آن هستیم تا واکاوی ابعاد نظامی را مورد توجه قرار دهیم که بر اساس آن، مدیران ارشد نظام جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر آموزه‌های اسلامی تربیت شوند.

مدیریت دولتی و تأمین مدیران ارشد نظام جمهوری اسلامی ایران تا به حال با آسیب‌هایی روبه‌رو بوده است که دانایی فرد در نقدی (دانایی فرد، ۱۳۸۷: ۵) به این موضوع پرداخته است. به نظر نگارنده مهمترین این آسیبها عبارت است از: کهنسالی مدیران کشور که در ورود یکباره مدیران انقلابی در ابتدای انقلاب اسلامی و جایگزین نشدن آنان در خلال سالهای پس از انقلاب ریشه دارد. حلقه بسته مدیران و عدم امکان ورود افراد جدید به حلقه مدیران و ضعف در جانشین‌پروری، نبودن آموزشهای اثربخش مدیریتی بویژه هنگام خدمت آنان به دلیل مشغله‌های کاری و احساس نیاز نکردن به آموزش، تعریف صحیح نشدن مشاغل مدیریتی و شایستگی‌های لازم برای تصدی آنها، خطای دسترسی در شناسایی و به کارگماری مدیران اجرایی که براساس آن اولین گزینه‌هایی که برای تصدی مشاغل مدیریتی در دسترس ما قرار دارد، معمولاً منصوب می‌شوند نه شایسته‌ترین‌ها، نپیمودن ارتقای شغلی برای تصدی مشاغل مدیریتی، نبودن سازوکاری مشخص و همراستا برای ارزیابی مدیران از مواردی است که در طراحی نظام تربیتی برای مدیران ارشد باید به آن توجه کرد.

هدف این پژوهش، واکاوی و ارائه الگوی تربیت مدیران ارشد از بین سطوح مختلف مدیران در کشور است که همان مقامات مذکور در قانون مدیریت خدمات کشوری هستند. در فصل حقوق و مزایای این قانون، مقامات در پایین‌ترین سطح معاونان وزیران و در بالاترین سطح رئیس جمهور را شامل می‌شود. البته ضعف تعریف این قانون در این است که فرماندهان و مدیران نظامی و مدیران بخش عمومی کشور را در بر نمی‌گیرد در حالی که در الگوی حکومتی امیرالمؤمنین علیه‌السلام مدیران ارشد، کسانی هستند که هم مناصب لشکری و هم مناصب کشوری را عهده‌دار هستند.

مسئله اصلی این پژوهش تربیت مدیران ارشد و طراحی الگوی علمی تربیت آنان است تا بتوان با وضع موجود آن را تطبیق داد و برای بهینه‌سازی الگوی موجود از آن استفاده کرد. ارائه الگویی علمی از سیره امیرالمؤمنین(ع)، که بتواند راه حلی قابل اتکا به مدیریت دولتی کشور برای تربیت مدیران ارشد ارائه کند، هدف اصلی این پژوهش است. البته برای دست یافتن به این هدف باید به دو سؤال اصلی پاسخ داد: "اول اینکه الگویی که امیرالمؤمنین(ع) برای تربیت مدیران ارشد در دوران حکومتداری خود به کار گرفت چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی داشت؟ دوم اینکه این الگو تا چه میزان می‌تواند مبنای تربیت مدیران ارشد در حال حاضر جمهوری اسلامی باشد؟"

کتابهای مدیریتی عموماً در حوزه منابع انسانی و مدیریت دولتی مباحث مرتبط با این پژوهش را مورد بررسی قرار داده است. در کتابهای منابع انسانی غلبه با پرداختن به کارکنان است و نه مدیران. در کتابهای مدیریت دولتی نیز عموماً به نظریه‌های مدیریت دولتی توجه شده است نه مدیران دولتی و چگونگی تأمین و تربیت آنها.

در دولت دهم و در سال ۱۳۸۹، بین جریان‌های پژوهشی، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور با هدف ارائه آموزش‌هایی فشرده به مدیران کشور، طرحی تحت عنوان "سلمان" طراحی و به موجب اجرا گذاشته شده که تنها جهتگیری آن با موضوع تربیت مدیران همراستا بوده است. دانشگاه هاروارد از سال ۱۳۵۵ با هدف تربیت مدیران مؤثر در اداره کشور یک واحد آموزشی در تهران راه‌اندازی کرد. با یک نفر از دانش‌آموختگان این کالج، که زمانی مدیر عامل شرکت بوتان بوده است، مصاحبه شد و روشهای معمولی که نظام آموزشی این دانشگاه مبنای قرار می‌داد مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اینکه دوره‌های این کالج یکساله بوده نمی‌توان گفت هدفگیری اصلی آن تربیت بوده است؛ لیکن تغییر نگرش مدیران با توجه به روش رویارویی مستقیم مدیران کشور با مسائل کاربردی یکی از ویژگی‌های اصلی روش آموزشی این دانشگاه بوده است. عملکرد مرکز آموزش مدیریت دولتی کشور نیز پیشینه این پژوهش به شمار می‌رود. این مرکز با هدف ارتقای سطح علمی و توانمندیهای مدیران دولت در کشور تأسیس شد. عمده مأموریت‌های این مرکز به مدیران میانی و عملیاتی منحصر شد و کمتر مقامات و مدیران ارشد کشور تحت تأثیر مستقیم این مرکز قرار گرفتند.

در دانشگاه‌های کشور و بویژه دانشگاه امام صادق(ع) و مؤسسه امام خمینی(ره) در قم،

مطالعات زیادی در قالب پایان‌نامه‌های دانشگاهی انجام شد تا مبتنی بر سیره امیرالمؤمنین (ع) اصول و چارچوبهای مدیریت اسلامی استخراج گردد. با جستجو در پایگاه اطلاع رسانی اسناد و مدارک ایران<sup>۱</sup> یافته‌ای نبود که بر عنوان این پژوهش دلالت مستقیم کند؛ لیکن در موضوعات مرتبط حدود ۱۷۰ مورد پایان‌نامه و مقاله یافت شد. عموم این پژوهشها به تحلیل ویژگیها و مهارتهای مدیران دولتی توجه کرده است. عبداللهیان (۱۳۹۱) در «اولویت‌بندی شاخصهای مهارتی مدیران کارآفرین در جهاد دانشگاهی» به ارائه شاخصهای مهارتی مدیران توجه کرده است. جعفری (۱۳۷۷) در «بررسی تأثیر ویژگیهای شخصیتی در موفقیت مدیران ارشد سازمانهای دولتی استان زنجان» در پی شناسایی ویژگیهای شخصیتی مدیران ارشد موفق سازمانهای دولتی و تفاوت آن با ویژگیهای شخصیتی مدیران ارشد غیرموفق بوده است. علی‌آبادی (۱۳۸۸) در «معیارهای ارزیابی مدیران عالی از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (ع)» تلاش کرده است مبتنی بر بیانات حضرت امیر (ع) معیارهایی برای ارزیابی مدیران عالی و ارشد ارائه دهد. لطیفی (۱۳۸۳) نیز در همین راستا در «شناسایی و وزندهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی» به آیین‌نامه عزل و نصب مدیران در دولت توجه کرده و با توجه به سابقه اجرایی که در این حوزه داشته تلاش کرده است معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران دولتی را طبقه‌بندی کند. میرزایی حکیم (۱۳۸۳) در «ویژگیهای آرمانی مدیران و کارگزاران حکومتی در نهج البلاغه» تلاش کرده است مفاهیمی را مشخص کند که بر ویژگیهای مدیران در نهج البلاغه دلالت دارد.

## روش پژوهش

به طور خلاصه با توجه به پیاز فرایند پژوهش<sup>۲</sup> می‌توان گفت که این تحقیق از لحاظ فلسفه‌های پژوهش<sup>۳</sup>، تفسیری<sup>۴</sup> است. رویکرد<sup>۵</sup> این پژوهش هم استقرایی<sup>۶</sup> است و از راهبرد<sup>۷</sup> پژوهشی تحلیل مضمون<sup>۸</sup> نیز استفاده شده است که یکی از راهبردهای پژوهشهای کیفی<sup>۹</sup> به شمار می‌رود

- 1 - irandoc.ac.ir
- 2 - Research Proceses Onion
- 3 - Research philosophies
- 4 - Interpretive
- 5 - Research approaches
- 6 - Comparative
- 7 - Research strategies
- 8 - Thematic analysis
- 9 - Qualitative

(دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶). لازم به ذکر است که نوع این پژوهش نیز اکتشافی است. در چنین پژوهشهایی که به طور عمده اکتشافی و به دنبال ساخت مفاهیم، الگوها و چارچوبها است، اغلب یافته‌های نهایی از پیش معلوم نیست (باومارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۷۹). بر این اساس و با توجه به مبتنی بودن آن بر استنباطات عقلی و تحلیلی در هر مرحله از تحقیق از روشهای زیر استفاده به عمل خواهد آمد:

در مرحله اول جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. پیشینه تحقیق مورد توجه قرار گرفته و ادبیات علمی موضوع مورد واکاوی قرار گرفته است.

در مرحله دوم سیره‌پژوهی انجام و تلاش شده با مطالعه و غور در کتابهای سیره امیرالمؤمنین(ع) و پژوهش‌هایی که در این حوزه صورت گرفته است از یک سو و از سوی دیگر با مراجعه مستقیم به دو کتاب گرانقدر نهج‌البلاغه و غررالحکم و دررالکلم، بیانات حضرت با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گیرد و مضامین مرتبط با موضوع پژوهش استخراج شود.

در مرحله سوم الگوی نهایی پژوهش با استفاده از روش الگوسازی ساختاری تفسیری<sup>۲</sup> از طریق طریق توزیع پرسشنامه و کسب نظر صاحب‌نظران، و جمع‌بندی آن، استخراج و تدوین نهایی شده است. جدول سطح تحصیلات، رشته تخصصی و مشاغل آنان به این شرح است:

جدول ۱: سطح تحصیلات، مشاغل و رشته تخصصی صاحب‌نظران

مدرك تحصیلي	تعداد	شغل	تعداد	رشته تخصصی	تعداد
دکتری	۲۲	رئیس دانشکده	۱	مدیریت	۱۷
		معاون دانشکده	۲	سیاستگذاری	۱۲
		مدیر گروه	۷	علوم سیاسی	۳
دانشجوی دکتری	۱۲	هیأت علمی	۱۳	حقوق	۳
کارشناسی ارشد	۳	پژوهشگر	۱۰	فلسفه اسلامی	۱
		مدیر اجرایی	۴	اقتصاد	۱

تحلیل مضمون، فرایند شناسه‌گذاری اطلاعات کیفی است. مضمون یا تم<sup>۳</sup>، بیانگر موضوع مهمی در داده‌ها در زمینه سؤالات تحقیق است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی مجموعه‌ای از

1 - Baumard  
2 - Interpretive Structural Modeling  
3 - Theme

داده‌ها را نشان می‌دهد (پراون و کلارک، ۲۰۰۶: ۸۸). از کنار هم قرار گرفتن مضامین متعدد، شبکه مضامین شکل می‌گیرد. تحلیل مضمون به دنبال استخراج مضمونهای برجسته متن در سطوح مختلف است. شبکه مضامین نیز به دنبال آسان‌سازی ساختاردهی و ترسیم این مضمونها است. این شبکه بر اساس روشی مشخص، این مضمونها را نظام‌مند می‌کند: الف - مضمونهای پایه<sup>۱</sup> (شناسه‌ها و نکات کلیدی متن)، ب - مضمونهای سازمان‌دهنده<sup>۲</sup> (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمونهای پایه)، ج - مضمونهای فراگیر<sup>۳</sup> (مضمونهای عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان کل)؛ سپس این مضمونها را به صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌کند.

مضمونهایی که با روش تحلیل مضمون استخراج می‌شود، باید با روشی به الگویی علمی تبدیل شود. وارفیلد<sup>۴</sup> (۱۹۷۴) روش کمی الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) را برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر هر سامانه پیچیده ارائه می‌کند. در این روش ابتدا باید عناصر، پیامدها و یا عوامل شناسایی شود. در گام بعد رابطه مفهومی بین آنها تعیین می‌شود (ثاکار و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۳۶).

مراحل اجرای این شیوه عبارت است از: اول) تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها یا عناصر. این کار در اجرای روش تحلیل مضمون انجام شده است. دوم) به دست آوردن ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM). این ماتریس، در ابعاد عناصری است که این عناصر در سطر و ستون اول آن به ترتیب ذکر می‌شود. آن گاه روابط دو به دوی متغیرها با نمادهایی مشخص می‌شود. سوم) به دست آوردن ماتریس دستیابی<sup>۶</sup>. با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعدی می‌توان به ماتریس دستیابی رسید. چهارم) سازگار کردن ماتریس دستیابی و ایجاد ماتریس قدرت نفوذ - وابستگی. پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود؛ به عنوان مثال، اگر متغیر الف بر متغیر ب تأثیر می‌گذارد و از طرفی متغیر ب بر متغیر ج اثرگذار است در نتیجه باید متغیر الف بر متغیر ج اثرگذار باشد و اگر در ماتریس دستیابی این روابط برقرار نبود، باید ماتریس را اصلاح کرد و روابط مورد نظر جایگزین شود. در نهایت ستون قدرت نفوذ از جمع سطری و ستون وابستگی از جمع ستونی به دست می‌آید و

- 
- 1 - Basic Themes
  - 2 - Organizing Themes
  - 3 - Global Themes
  - 4 - Warfield
  - 5 - Thakkaretal
  - 6 - Reachability Matrix

ماتریس قدرت نفوذ - وابستگی شکل می‌گیرد<sup>۱</sup> (تاکار و همکاران، ۲۰۰۷). پنجم) سطح‌بندی عناصر ماتریس دستیابی. در این مرحله مجموعه خروجی (مجموعه دستیابی<sup>۲</sup> / دریافتی) و نیز مجموعه ورودی (مجموعه پیش‌نیاز<sup>۳</sup> / مقدماتی) برای هر یک از متغیرها از روی ماتریس دستیابی سازگار شده استخراج می‌شود. مجموعه خروجی برای هر متغیر خاص عبارت است از خود آن متغیر به انضمام دیگر متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و یا به عبارتی دیگر متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید. ششم) رسم الگو (نمودار). در این مرحله بر اساس سطح متغیرها، آنها را بر اساس اولویت به دست آمده از بالا به پایین ترسیم، و آن‌گاه بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده روابط بین متغیرها را با خطوط جهت‌دار مشخص می‌کنیم.

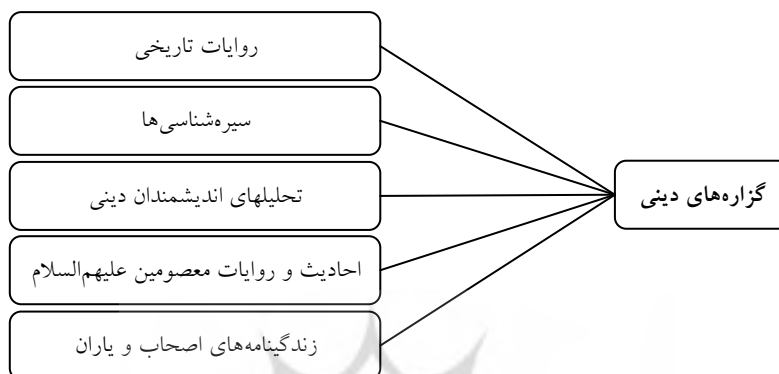
در تحلیل بیانات امیرالمؤمنین (ع) چند نکته قابل تأمل است:

اول) در سیره حضرت می‌توان دو دسته نظام را از یکدیگر جدا کرد: اول نظام تربیتی عمومی که هر انسانی که مؤمن است برای تربیت شدن باید قواعد آن را رعایت کند. نظام دوم خاصتر است و به نظام تربیتی کارگزاران حکومت اسلامی مربوط می‌شود. هرچند نظام تربیت کارگزاران می‌تواند بر نظام تربیت عمومی جامعه مبتنی باشد در این پژوهش تنها به نکات تربیتی اختصاصی کارگزاران توجه شده است.

دوم) در بررسی روایات، تنها مواردی تحلیل شده است که به تربیت کارگزاران دلالت حداکثری دارد. در جستجوی این نوع موارد نیز بیشتر به بررسی بیانات حضرت در تعامل با حاکمان خویش پرداخته‌ایم. در روایات نیز آنها که به تبیین احوال و ویژگی‌های مثبت و منفی حاکمان مربوط می‌شود، مورد بررسی بیشتری قرار گرفته است.

سوم) آنچه تحت عنوان منابع قابل مطالعه برای استخراج موضوعات مربوط به این پژوهش قابل ذکر است در حوزه سیره پژوهی در یک دسته‌بندی به شکل زیر قابل ارائه است:

- 
- 1 - Driver Power- Dependence Matrix
  - 2 - Reachability Set
  - 3 - Antecedent Set



نمودار ۲: دسته‌بندی گزاره‌های دینی قابل بررسی در ارتباط با موضوع پژوهش

چهارم) روایات تاریخی عبارت است از گزاره‌هایی که در کتابهای تاریخی از احوال بزرگان دینی درج شده است. بدیهی است این گزاره‌ها به خودی خود قابل اتکا نیست و در صورت تحلیل و برقراری ارتباط بین آنها و دیگر گزاره‌های مربوط به پژوهش می‌توان از نتایج آنها بهره برد. روش گردآوری داده‌ها در این دسته منابع مطالعات اسنادی بوده و روش تحلیل نیز استنباط تاریخی است. در این پژوهش گزاره‌های تاریخی از منابع دست دوم ذکر شده است. کتابهایی که در تبیین زندگینامه‌های معصومین(ع) یا شرح نهج‌البلاغه نگارش شده است از این نوع گزاره‌ها بسیار در خود دارد. با عنایت به اینکه این گزاره‌ها از جنس نقل تاریخی است، می‌توان غیر از استنباط نگارنده، گونه‌ای دیگر استنباط کرد و در محل مناسب پژوهش از آنها استفاده کرد.

پنجم) کتابهایی که با عنوان سیره امیرالمؤمنین(ع) یا موسوعه یا شرح زندگی نگاشته شده است به سیره یا سبک رفتاری و زندگی مربوط می‌شود. سیره، ترکیب قول و فعل و تقریر معصوم(ع) در کنار یکدیگر است که بر جمع این موارد و در کنار یکدیگر قرار دادن آنها دلالت دارد. سیره در کنار این سه عامل، عامل تداوم زمانی را نیز با خود همراه دارد. در این پژوهش تلاش شده است تا این نگاه مبنای مطالعه قرار گیرد. این نوع تحلیل جامع، که به بررسی مجتهدانه دین‌شناسان نیاز دارد در زندگی معصومین(ع) متأسفانه کم‌رنگ است. آنچه تحت عنوان سیره در کتابهای مختلف ذکر شده نیز با این تحلیل تطبیق ندارد و عموماً به تجمیع روایات و احادیث در کنار یکدیگر با تحلیلی غیر عمیق بسنده شده است.



بر این اساس تمامی روایاتی که رفتار حضرت را با اصحابشان نشان می‌دهد، مورد استفاده قرار نمی‌گیرد؛ بلکه تنها رفتارها با اصحاب خاصی مورد واکاوی قرار گرفته است که حاکم شده، و یا برای حکومت پرورش یافته‌اند؛ به عنوان مثال برخورد حضرت با میثم تمار برای ما قابل استفاده نخواهد بود؛ اما چگونگی برخورد حضرت با کمیل قابل استفاده خواهد بود. این دسته‌بندی روش انتخاب روایات و احادیث مرتبط با موضوع پژوهش را نشان می‌دهد. البته تلاش شده است از تمامی روایات مرتبط در تحلیل نهایی استفاده شود؛ ولی بر موارد یاد شده تکیه بیشتری شده است. ششم) دو کتاب ارزشمند نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم در این پژوهش منبع اصلی بوده است. روایات و احادیث این دو کتاب ارزشمند در این قالب از یکدیگر جدا شده است: خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار

در این پژوهش مبتنی بر نکات یاد شده کتابهای تاریخی و شرح حال اصحاب حضرت با دقت مورد مطالعه قرار گرفت. از آنجا که کتابهای خوبی در تحلیل وضعیت اصحاب حضرت و برخی تعاملات آنان با حضرت نگاشته شده، استنباط اولیه‌ای از سیره بدین شکل صورت گرفته است. کتابهایی از جمله: سیمای کارگزاران علی ابن ابی طالب امیرالمؤمنین (ع)، اصحاب امام علی (ع)، موسوعه سیره اهل بیت (ع)، خاطرات امام علی (ع)، شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید، اسوه‌های مدیریت و فرماندهی (زیست‌نامه فرماندهان صدر اسلام)، نقش قبایل یمنی در حمایت از اهل بیت (ع) و... که در مجموع بیش از ۱۴۰۰۰ صفحه مطالعه و از آنها فیش برداری شده است. استنباطات این حوزه به گزاره‌ها و تحلیلهای این کتابها و برخی تحلیلهای پژوهشگر مستند است. هم‌چنین بیانات امیرالمؤمنین (ع) در دو کتاب گرانقدر نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم به طور کامل بررسی و سخنان آن حضرت در باب تربیت کارگزاران حکومتی مورد بررسی قرار گرفته و احادیث مرتبط جدا و تحلیل شده است. در ادامه نیز نتایج مطالعات تاریخی و تحلیل سخنان حضرت در یکدیگر ادغام، و در قالب الگوی مفهومی اولیه برای تربیت کارگزاران ارشد تدوین شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در این بخش را می‌توان در دو بخش کلی جای داد: اول یافته‌های حاصل از

بررسی سیره امیرالمؤمنین علیه السلام و نتایج تحلیل بیانات حضرت و دوم ارائه نتایج این مطالعه به صاحب نظران و گرفتن و تحلیل نظر آنان در زمینه مؤلفه های تربیت مدیران ارشد و ساخت الگوی مورد نظر پژوهش مبتنی بر آنها.

#### قسمت اول: تحلیل و ارائه نتایج بررسی سیره امیرالمؤمنین(ع)

یافته های پژوهش در قالب چهار محور تحلیل شده است: محور اول به گزاره های کتابهای تاریخی و سیره پژوهی مربوط است. محور دوم به تحلیل مضمون خطبه های نهج البلاغه مربوط است. محور سوم تحلیل مضمون نامه های حضرت را مورد توجه قرار داده است و در محور چهارم استنباط از کلمات قصار در غررالحکم و دررالکلم مورد توجه قرار گرفته است.

تحلیل سیره پژوهانه: از مجموع بیش از ۶۰ جلد کتاب مطالعه شده در حوزه سیره و تاریخ حکومت امیرالمؤمنین(ع) با توجه به جهتگیری پژوهش ۱۲۶ عبارت کلیدی (شناسه) که به نوعی به چگونگی برخوردهای تربیتی حضرت اشاره کرده استخراج شده و از تأمل بر این ۱۲۶ شناسه، ۳۰۱ مضمون و اصل قابل اتکا استنباط شده که در رفتار حضرت و نگاه ایشان ملاک عمل قرار گرفته است. این ۳۰۱ مضمون در تحلیل نهایی در مقایسه با دیگر محورهای چهارگانه قرار گرفته و الگوی نهایی از آن استخراج شده است.

تحلیل خطبه های نهج البلاغه: از مجموع خطبه های نهج البلاغه با توجه به جهتگیری پژوهش ۲۴ شناسه استخراج شده که به نوعی به چگونگی برخوردهای تربیتی حضرت اشاره کرده است. از تأمل بر این ۲۴ شناسه، ۵۲ مضمون قابل اتکا استنباط شده که در بیان حضرت و نگاه ایشان ملاک عمل تربیت مدیران ارشد قرار گرفته است. این ۵۲ مضمون در تحلیل نهایی در مقایسه با دیگر محورهای چهارگانه قرار گرفته و الگوی نهایی از آن استخراج شده است.

تحلیل نامه های نهج البلاغه: از مجموع نامه های نهج البلاغه با توجه به جهتگیری پژوهش ۱۳۳ شناسه استخراج شد که به نوعی به چگونگی برخوردهای تربیتی حضرت اشاره کرده است. از تأمل بر این ۱۳۳ شناسه، ۲۶۵ مضمون قابل اتکا استنباط شده که در بیان حضرت و نگاه ایشان ملاک عمل تربیت مدیران ارشد قرار گرفته است. این ۲۶۵ مضمون در تحلیل نهایی در مقایسه با دیگر محورهای چهارگانه قرار گرفته و الگوی نهایی از آن استخراج شده است. شایان ذکر است عمده نکات قابل ذکر و تحلیل در سه نامه حضرت به امام مجتبی(ع)، که در حکم وصیت به ایشان است، نامه خطاب به عثمان بن حنیف و نامه خطاب به مالک اشتر کشف شده است.

تحلیل کلمات قصار: از مجموع کلمات قصار غررالحکم و دررالکلم و نهج البلاغه با توجه به جهتگیری پژوهش ۴۳ شناسه استخراج شد که به نوعی به چگونگی برخوردهای تربیتی حضرت اشاره کرده است. از تأمل بر این ۴۳ شناسه، ۸۵ مضمون قابل اتکا استنباط شده که در بیان حضرت و نگاه ایشان ملاک عمل تربیت مدیران ارشد قرار گرفته است. این ۸۵ مضمون در تحلیل نهایی در مقایسه با دیگر محورهای چهارگانه قرار گرفته و الگوی نهایی از آن استخراج شده است.

تحلیل نهایی: در مجموع ۳۲۹ شناسه و ۶۸۷ مضمون که از چهار محور به دست آمده در مقایسه‌ای تحلیلی در کنار یکدیگر قرار گرفته و تلاش شده است از این مقایسه، مضمونهای سازمان‌دهنده الگوی تربیتی حضرت استخراج شود. طبیعی است بخشی از مضمونها در هر یک از محورها مشابه یکدیگر است که این موارد در اتقان اجزای الگوی نهایی بسیار به ما کمک می‌کند. در جدول ذیل مضمونهای مرتبط در کنار یکدیگر قرار داده، و موارد مشترک در هم ادغام، و نشان داده شده که هر دسته از مضمونها از کدام یک از محورهای تحلیل استخراج و استنباط شده است. هم‌چنین تلاش شده است برای هر دسته از مضمونها یک مضمون کلیدیتر پیدا شود که این مضمون کلیدی گزینه اصلی جانمایی در الگوی نهایی است.

جدول ۲: مقایسه و استخراج مضمونهای کلیدی

مضمون کلیدی	مضمون	منبع تحلیل			ردیف	
		کلمات قصار	نامه‌ها	خطبه‌ها		
موعظه و تذکر	موعظه و تکرار، تذکر و نصیحت		۱: ۳: ۵: ۱۲: ۸۸: ۲۲: ۱۵: ۱۲۷: ۱۲۲: ۹۱:	۱۵: ۱	۳۷	۱
دنیاطلبی	نهی از دنیاطلبی مدیران		۱: ۱۲: ۶۳: ۶۴:		۳۰	۲
الگو بودن حاکم جامعه	الگو بودن حاکم برای مدیران، اسوه بودن در عمل به دستورات خود، حاکم جامعه به عنوان مربی عمل می‌کند، نقش شخصیت امام و حاکم جامعه و ویژگیهای وی در تربیت مدیران، الگو و اسوه بودن حاکم جامعه در سطح و نحوه زندگی	۳۸	۲: ۴۲: ۴۸: ۹۴:	۱: ۴: ۲۲:	۲۲: ۴۶: ۷۱: ۷۸: ۷۳:	۳
وراثت	خانواده و اصالت خانوادگی و نقش نسب در شکل‌گیری استعدادها، نقش رحیم، نسب و وراثت در تربیت، خانواده و نقش آن در تربیت و تداوم حکومت، نقش نسب و خانواده در تربیت، خانواده و نسب، نطفه و نسب طاهر افراد در تربیت مدیران نقش بسزا دارد، نطفه و نقش آن در تربیت، برتری داشتن شایستگی‌ها بر خانواده و قومیت	۳۶: ۱۵	۳	۱۰	۶: ۱۲: ۲۴: ۲۸: ۳۶: ۴۴: ۴۸: ۵۴: ۵۸: ۶۳: ۶۵: ۶۸: ۷۱: ۷۳: ۷۸: ۸۴: ۸۸: ۹۳: ۹۵: ۱۰۲: ۱۱۷: ۱۱۸: ۱۲۶:	۴
فرزند	خانواده و تأثیر فرزند در تربیت، کفالت و تربیت مدیران از کودکی	۴			۸	۵
همسر	تشکیل خانواده و وراثت و نسب، خانواده و نسب و اصالت خانوادگی، مادر و نقش وی در تربیت، خانواده و تعلق خاطر به آن در عزم مجاهد، تأثیر منفی دارد، خانواده و نقش آن در تربیت، خانواده و نقش تربیتی آن برای مدیران ارشد و آفات آن، خانواده و نقش آن در ایفای نقش مدیر ارشد		۷: ۱۱۴:		۶۴: ۳۳: ۶۸: ۹۰: ۷۶: ۷۸:	۶
سبک	موعظه و تکرار آن و تداوم آن در تربیت تأثیر ویژه دارد، موعظه و تذکر و تکرار		۲۲	۱		۷
بیت‌المال	حساسیت نسبت به بیت‌المال		۳: ۵۸: ۸۴:	۱۲	۱۸: ۲۰: ۴۲: ۴۳: ۵۰: ۵۴: ۵۶: ۷۲:	۸
مرگ‌آگاهی	مرگ‌آگاهی و یاد قیامت، آخرت‌گرایی	۲۹: ۳	۳: ۱۳: ۲۳: ۴۹: ۵۰: ۶۲: ۶۴: ۷۸: ۹۷: ۱۲۴: ۱۲۷:			۹
نامه و وصیت مکتوب	استفاده از ابزار نامه و مکتوب برای موعظه، وصیت مکتوب ابزاری تربیتی و آموزشی	۱۷	۱: ۳: ۴: ۷: ۸: ۱۶: ۱۹: ۴۰: ۴۰: ۸۰: ۹۲: ۱۳۲:		۱۲۲	۱۰
مدارا با مردم	مدارا با مردم، چشم‌پوشی از خطاهای مردم	۳۲: ۳۱: ۴۱	۴: ۶: ۹: ۱۰: ۱۱: ۱۱۹: ۱۲۱:	۱۸: ۲۰	۹۰: ۱۰۳:	۱۱

## ادامه جدول ۲: مقایسه و استخراج مضمونهای کلیدی

مضمون کلیدی	مضمون	منبع تحلیل			ردیف	
		کلمات قصار	نامه‌ها	خطبه‌ها		
تکریم مردم	نحوه تعامل و ارتباط با مردم، نقش و جایگاه مردم؛ ارتباط مستقیم با مردم، تکریم مردم، تعامل با مردم غیرمبتنی بر جبران خدمات حاکم از سوی مردم، تمرین و ارتقای تحمل کارگزاران در برخورد با مردم، رعایت سطح درک عموم مردم در اداره ایشان و صدور دستور	۱۷: ۵۳: ۶۳ ۷: ۶۶: ۷۴ ۸۲: ۹۸: ۹۹ ۶: ۷: ۱۱: ۲۵ ۳۳: ۳۴: ۳۵ ۴۲	۱۷: ۵۳: ۶۳ ۷۴: ۷۳: ۷۴ ۸۲: ۹۸: ۹۹ ۱۰۰: ۱۰۱ ۱۰۴: ۱۰۶: ۱۰۷ ۱۰۸: ۱۰۹ ۱۱۶: ۱۱۸ ۱۲۰: ۱۲۱: ۱۲۹	۱۸: ۱۷ ۲۴ ۱۰۹: ۱۰۸ ۱۱۶: ۱۱۸ ۱۲۰: ۱۲۱: ۱۲۹	۳۸: ۴۳: ۴۴ ۴۴۷: ۵۱: ۵۸ ۷۶: ۷۸: ۹۳ ۱۱۷	۱۲
عرصه آفرینی	عرصه تمرین مسئولیت در زمان خلفا، عرصه دادن، عرصه آفرینی، عرصه دادن دوباره به مدیرانی که عزل شده‌اند، عرصه مدیریت فرصت محدودی است، تهدید و ابهام در عرصه مدیریتی مدیران ارشد، عرصه بیشتر دادن به مدیران توانمند برای توانمندی آنان، فرصت دوباره خدمت دادن به مدیران	۲۹: ۲۴: ۳۳ ۴۰: ۳۴	۷۱: ۷۱: ۲ ۱۲۴	۱۱	۲: ۳: ۷: ۱۵ ۳۲: ۹۲: ۱۰۸ ۱۱۰: ۱۱۵ ۱۲۰: ۱۲۱	۱۳
ابتلا	ابتلا و آزمایش و نقش آن در تربیت، مبتلاشدن مدیر به مردم خود، ابتلا ابراری برای سنجش و دادن مسئولیتهای بزرگ، خودارزیابی	۱: ۲۹: ۴۰	۵۷: ۱۲۲ ۱۲۳	۲۳	۹۶: ۱۱۱: ۱۲۰	۱۴
جایگاه سازمانی	جایگاه و سلسله مراتب سازمانی، احترام به شأن مدیر ارشد و سلسله مراتب، سلسله مراتب و نقش آن در تهدید و فریب مدیران ارشد، به رسمیت شناختن شأن سازمانی، تغییر جایگاه‌های سازمانی	۱۰: ۲۱: ۲۷ ۳۱: ۳۹	۴: ۴: ۷۸ ۷: ۱۱۵: ۱۰۷ ۱۲۹	۱۶: ۱۷	۵: ۱۰: ۱۵ ۲۷: ۳۸: ۴۷ ۵۷	۱۵
جهاد نظامی	جهاد و عرصه آن برای تربیت، جهاد نظامی و آمادگی برای آن و همیشه در صحنه بودن و رویارویی با خطر آن، جهاد و عرصه مناسب بودن آن برای نیرویابی و تربیت کادر، آزمون مدیران ارشد در عرصه جنگ نظامی، حضور در جنگها و غزوه‌ها در صدر اسلام معیار جدی انتخاب مدیران بوده است.	۲	۲: ۹۰: ۱۰۵		۱۶: ۲۷: ۴۶ ۶۸: ۸۲: ۸۸ ۹۳: ۹۴: ۹۹ ۱۰۰: ۱۰۹ ۱۱۷: ۱۱۹ ۱۲۳	۱۶
قومیت	قومیت و نقش آن در تربیت، قومیت و تأثیر آن در اداره جامعه، قومیت‌گرایی در انتخاب حاکم غلط است، صله رحم و اهمیت آن در ارتباطات اجتماعی، صله رحم و افزایش رزق	۲۶	۲: ۳: ۴: ۱۶ ۷۹	۱۳: ۱۳	۶: ۱۱: ۱۱: ۱۶: ۱۶ ۷۸: ۸۴: ۸۹: ۹۳ ۱۱۲: ۱۲۸: ۱۲۹ ۱۳۰	۱۷
فطرت	فطرت مبنای تربیت است.			۲		۱۸
عقل	عقل موضوع تربیت است، رفع حجابهای عقل و برداشتن موانع حرکت عقل راهبرد اصلی تربیت است. جایگاه عقل در تربیت، تفکر و تحلیل اتفاقات گذشتگان	۱۸: ۳۰: ۳۷	۴۳: ۴۵: ۵۵ ۷۰: ۹۱	۳	۹۷	۱۹
دین‌مداری	دین‌مداری و رعایت حدود الهی، عمل به احکام شرعی، مبارزه با تحریف دین، ترجیح دین و ولایت بر خانواده و نسب، اقامه نماز		۷: ۱۸: ۲۷: ۳۲ ۷۷: ۱۰۲: ۱۰۳ ۱۲۵	۱۷	۳۱: ۳۱: ۷۷: ۸۸ ۱۰۳: ۱۰۴	۲۰

ادامه جدول ۲: مقایسه و استخراج مضمونهای کلیدی

ردیف	منبع تحلیل			مضمون	مضمون کلیدی
	سیره پژوهی	خطبه‌ها	نامه‌ها		
۲۱	۱۵:۱۳:۷:۴ :۶۳:۳۹:۲۵:۱۷ :۹۱:۸۹:۸۶:۶۶ :۱۰۷:۹۳:۹۲ ۱۲۹:۱۲۱	۱۳:۱۲	۵:۲:۸۴:۸۶	اعتماد به مدیران، اعتماد به شفاعت مدیران در حق یکدیگر؛ چشم‌پوشی از خطاهای آنان، اعتماد دوباره به کارگزارانی که خطا کرده‌اند و عزل شده‌اند، پذیرفتن عذر حاکمان، توبه‌پذیری و گذشتن از خطای مدیر ارشدی که پشیمان است.	اعتماد به مدیران
۲۲	۳۹:۳۷:۴ :۴۹:۴۴:۴۱ :۱۰۴:۹۱ ۱۲۵:۱۲۰		۸۴:۷۸:۴ ۱۳۲:۹۲:۹۱	نظارت دقیق بر رفتار و احوال مدیران ارشد، نظارت بر احوال مدیران به صورت عمومی و مردمی، نظارت دقیق و ارزیابی عملکرد، نظارت دقیق و محاسبه و مطالبه پاسخگویی	نظارت دقیق
۲۳	:۱۱۴:۹۴:۹۲ :۱۱۶:۱۱۵ ۱۲۱		۸۹:۸:۲	معرفی مزیت مدیر ارشد که مدیران پایین‌تر فاقد آن بوده‌اند، دلجویی از مدیر ارشد و توجیه وی، آموزش و توجیه مدیران ارشد	توجیه و دلجویی از مدیران
۲۴			:۱۹:۱۶:۱۴:۵ :۵۶:۳۵:۳۳ ۹۶ ۴۱:۲۰	رویارویی با سختی‌ها و صبر و استقامت، داشتن حزم	رویارویی با سختی‌ها
۲۵	:۲۶:۲۲:۲۱:۹ :۸۰:۷۹:۵۲:۴۶ :۹۹:۹۵:۹۳:۸۱ :۱۱۳:۱۰۶:۱۰۱ :۱۱۸:۱۱۶:۱۱۴ ۱۲۷:۱۲۱:۱۱۹		:۹۰:۷۲:۶۹ :۱۱۰:۹۲ :۱۱۳:۱۱۲ :۲۸:۲۸:۲۵ ۴۲ :۲۸:۱۱۸ ۱۳۱	همنشینی و مصاحبت، همراهی و معیت با امام، معاشرت با افراد مستعد، مصاحبت با پیامبر یکی از شاخصهای اصلی در انتخاب مدیران ارشد بوده است، هجرت و همراهی با امام، هجرت به سمت امام، نقش ویژه اصحاب پیامبر در تربیت جامعه اسلامی	مصاحبت و همراهی
۲۶	:۱۶:۱۴:۵ :۶۵:۶۳:۱۹ :۹۱:۸۹:۶۶ ۱۲۸:۱۱۹	۵	:۹۰:۸۶:۷۷ ۱۱۱	مشارکت دادن کارگزاران در اداره حکومت و تصمیم‌گیری‌ها، مشورت با مدیران ارشد، مشورت با مدیران برای شناسایی نیروهای مناسب، اعتماد به مدیران و شریک دانستن آنان در اداره حکومت، مشورت نگرفتن از زنان؛ آفات مشورت	مشورت با مدیران
۲۷	۹۳:۶۱:۱۴	۱۲	:۱۵:۱۰:۷ :۷۹:۶۶:۶۵	کرامت نفس، به کار گماردن انسانهای کریم لازمه دوام دولتها است.	کرامت نفس
۲۸	:۱۴:۱۳:۱۰ :۴۷:۴۰:۱۶ :۷۷:۷۰:۴۸ :۹۳:۸۹:۸۴ ۱۰۱:۱۰۰:۹۴	۱۲:۹	۱۳۲:۸۲:۴	تکریم مدیر ارشد در چگونگی تذکر دادن، تنبیه و تشویق مبتنی بر اقبال به حق و ادبار از حق، تکریم حاکم با معرفی به مردم محل حکومت وی، بیان مزیتها و خوبیهای مدیران، تقدیر و تشویق مدیران کارآمد، حمایت از مدیر ارشد، ایراد خطبه برای ایجاد انگیزه در کارکنان، تعامل مستقیم با کارگزاران و دادن حق اعتراض و نقد دستور حکومتی به آنان، حمایت و خیرخواهی نسبت به مدیر ارشد و پیشنهاد هجرت به جایی غیر از منطقه معاویه، تبیین برتریهای مدیر جدید و نقطه ضعف مدیر قبلی، حمایت از نیروهای خاص در زمان خانه‌نشینی، اختیار داشتن مدیران در پذیرش حق و پیروی و عدم استفاده از اجبار و اکراه	تشویق و حمایت از مدیران

ادامه جدول ۲: مقایسه و استخراج مضمونهای کلیدی

مضمون کلیدی	مضمون	منبع تحلیل			ردیف	
		کلمات قصار	نامه‌ها	خطبه‌ها		
اطاعت از حاکم	پیروی و اطاعت از حاکم اسلامی، محبت و خیرخواهی برای امام جامعه باید در مدیران ارشد وجود داشته باشد، رغبت و محبت داشتن مدیران نسبت به امام جامعه، یاری و کمک به حاکم جامعه اسلامی، هماهنگی با حاکم جامعه اسلامی و کسب تکلیف برای هر اقدام مهم، ضرورت تعامل مستقیم مدیران با حاکم جامعه در مواقع حساس و عذر تقصیر به او بردن	۳۰؛ ۲۷	۹۴؛ ۸۳؛ ۹۵؛ ۱۰۷؛ ۱۲۲	۱۳؛ ۱۶؛ ۲۳	۲۳؛ ۴۸؛ ۶۹؛ ۷۷؛ ۸۳؛ ۸۶؛ ۸۸؛ ۹۷؛ ۱۰۷؛ ۱۱۱؛ ۱۱۷	۲۹
رزق و معیشت	صله رحم رزق را افزایش می‌دهد، رزق و معیشت حاکم باید مقتصدانه باشد، رعایت حد کفاف در زندگی و معیشت روزانه، مدیر ارشد نباید تمام هم و غمش رزقش باشد، حد کفاف برای وی کفایت می‌کند، رزق حلال، تأمین رزق از محل درآمدهای شخصی حاکم، تأمین رزق و معاش مدیران از محل بیت‌المال و به میزان مردم عادی		۹؛ ۱۰؛ ۶۸؛ ۹۲؛ ۹۳؛ ۹۷؛ ۱۱۱		۶؛ ۳۰؛ ۳۸؛ ۳۳؛ ۵۵؛ ۵۷؛ ۷۲	۳۰
توجه به محرومان	توجه به محرومان، توجه به مظلومان جامعه، قراردادن وقت مشخص برای رسیدگی به احوال فقرا و محرومان و توجه ویژه به یتیمان		۹۲؛ ۱۰۰؛ ۱۱۶؛ ۱۱۷	۷؛ ۱۷	۴۵؛ ۵۵؛ ۱۰۵	۳۱
تنبیه علنی	تنبیه علنی و سخت و عبرت دهنده برای خیانت در امانت، تنبیه و تشویق مبتنی بر اقبال به حق و ادبار از حق، تنبیه مدیری که تخلفی به صورت علنی کرده به صورت علنی، تنبیه مدیران نیز با هدف تربیت انجام می‌شود، تناسب تنبیه با نوع تخلف و شدت و ضعف آن، عزل یکی از روشهای تنبیهی حضرت است.		۸؛ ۱۳۲	۹؛ ۱۳	۱۸؛ ۲۰؛ ۲۳؛ ۴۰؛ ۴۱؛ ۵۰؛ ۵۴؛ ۵۶؛ ۵۷؛ ۹۴؛ ۹۷؛ ۱۲۰؛ ۱۲۵	۳۲
دوست	نقش دوست و دوستی در تربیت	۸؛ ۱۵	۷۲؛ ۷۵		۲۱	۳۳
قلب	قلب و جایگاه آن در تربیت، قساوت نداشتن قلب مقدمه تربیت قلب است.	۱۰	۲۲؛ ۴۱؛ ۴۲؛ ۱۰۶؛ ۱۳۰		۹۷	۳۴
عبادت	عبادت و تنظیم رابطه انسان با خدا، تقوا و مراقبت از ورود در شبهات، دعا و تنظیم رابطه با خدا، تنظیم رابطه با خدا از طریق تنظیم رابطه با مردم، لزوم انس با دعا در سیره فردی مدیران، تهدید و ابهام در عرصه مدیریتی مدیران ارشد لزوم ارتباط با خدا را تأکید می‌کند، جامعه و تأثیر ویژه آن در تعامل با خداوند متعال، نفرین کردن و از خدا برای مجازات کمک خواستن، ایمان معیار تربیت و تأدیب	۹؛ ۱۵؛ ۲۷؛ ۳۱؛ ۳۲؛ ۳۴	۲۰؛ ۲۱؛ ۲۸؛ ۳۶؛ ۳۷؛ ۵۱؛ ۶۰؛ ۶۲؛ ۶۶؛ ۶۷؛ ۹۵؛ ۹۷؛ ۱۰۸؛ ۱۰۹؛ ۱۱۲؛ ۱۱۶؛ ۱۱۹؛ ۱۲۰؛ ۱۳۰؛ ۱۳۲	۱۵	۱۸؛ ۲۲؛ ۳۲؛ ۳۳؛ ۹۳؛ ۹۹	۳۵
عزم و تلاش	تلاش و کوشش در راه خدا، عزم و پایداری تا رسیدن به نتیجه	۴۱	۳۰؛ ۳۱؛ ۳۳؛ ۳۵؛ ۵۶؛ ۸۰؛ ۹۵؛ ۱۳۲		۹۳	۳۶

ادامه جدول ۲: مقایسه و استخراج مضمونهای کلیدی

مضمون کلیدی	مضمون	منبع تحلیل			ردیف	
		کلمات قصار	نامه‌ها	خطبه‌ها		
مردم و تعاملات اجتماعی	جامعه، افکار عمومی و ذهنیت افراد جامعه نسبت به مدیر ارشد، هجرت نیروها به محیط دیگری برای تأثیرگذاری، مردم و جایگاه ایشان در اداره کشور و نظارت بر عملکرد مدیران، مطالعه تاریخ جامعه و تأثیر آن در تربیت، ارتقای بصیرت عمومی و رشد مردم، تنظیم مهندسی پراکنندگی جمعیتی اصحاب پیامبر در جامعه با هدف تربیت، تأثیر رفتار دیگران در انسان، نقش همسایه‌ها در تربیت انسان، جامعه و تأثیر آن در تعامل با خداوند متعال، جامعه و انسجام اجتماعی، مبارزه با تضاد طبقاتی مأموریت اصلی حاکم جامعه، به رسمیت شناختن جایگاه و شأن اجتماعی	۴۳	۳۲: ۴۵: ۵۷ ۷۶: ۸۲: ۹۲ ۱۰۱: ۱۰۴ ۱۲۱	۷: ۱۴ ۱۷: ۲۰	۱۰: ۳۴ ۴۱: ۴۷: ۵۲ ۵۴: ۵۵: ۸۷ ۹۱: ۹۸: ۱۳۰	۳۷
مواسات و ساده‌زیستی	مواسات با مردم، خیرخواهی برای مردم، ساده‌زیستی و پرهیز از اشرافیگری، مردم‌داری، مبارزه با تضاد طبقاتی مأموریت اصلی حاکم جامعه، حق‌پذیری ویژگی اصلی مدیران ارشد، انتقادپذیری و داشتن گوش شنوا برای شنیدن عیوب شخصی و کاری	۳۳	۱۱: ۱۶: ۳۸ ۵۳: ۵۹	۷: ۹	۴۴: ۶۱: ۶۲ ۷۲: ۷۳: ۷۴ ۱۰۵: ۱۲۷	۳۸
آموزش و توانمندسازی	آموزش و توانمندسازی، علم به دین و احکام دینی، تذکر اجرایی و آموزش روشهای کار، توانمندسازی مدیران و تلاش برای برطرف کردن ضعفهای آنان، ارتباط رو در رو و آموزش مستقیم از طریق خطبه خواندن، آموزش و توجه دادن خطای مدیر به دیگر مدیران و توجه به قبح عقاب بلا بیان، توجه مدیران ارشد و تبیین دلایل عزل آنان، کادرسازی و ضرورت تربیت نیروهای اثرگذار برای اداره حکومت، ایجاد اردوگاه و محیط فیزیکی برای آموزش و تربیت	۳۶: ۱۹: ۵۰: ۱۳	۱۴: ۲۶: ۳۴ ۳۹: ۴۷: ۵۴ ۵۸: ۹۴: ۱۱۳	۷: ۸: ۱۰ ۱۷	۳۶: ۳۷: ۴۵ ۴۹: ۵۳: ۵۴ ۵۶: ۶۰: ۶۸ ۱۱۴: ۱۱۶ ۱۲۱	۳۹
اخبار از غیب	اخبار از غیب روشی برای ایجاد ایمان در یاران			۲۱	۹: ۲۱: ۲۹: ۱۱۳	۴۰
ایمان به غیب	ایمان به غیب و نقش آن در تربیت انسان			۲۱	۹: ۲۱	۴۱
امانت دانستن مدیریت	امانت دانستن مسئولیت، امانتدار دانستن حاکم در برابر بیت‌المال، عدم تلاش برای برعهده گرفتن مدیریت و حرص نداشتن به آن		۸۴: ۸۶: ۸۹	۱۲	۷۲: ۷۵: ۸۱	۴۲
تجربه	نقش تجربه و انتقال آن در تربیت، مرئی بودن مدیران باتجربه برای انتقال تجربه به مدیران ارشد	۳۷: ۱۴: ۱۳	۴۴: ۷۰: ۱۱۴			۴۳
کنترل کلام	کنترل کلام	۱۰	۲۶: ۵۴: ۱۱۲			۴۴
جانشین پروری	ضرورت جانشین‌پروری توسط مدیر ارشد				۱۱: ۳۹	۴۵
سنتهای الهی	اصلاح جهان‌بینی و اعتقادات مدیران، نظامات و سنتهای الهی و ارتباط آنها با تربیت انسان		۴۸: ۴۹: ۵۰ ۶۷: ۱۲۲: ۱۲۳	۱۴	۳۰: ۹۶	۴۶
استعداد	استعدادهای مدیریتی، قدرت بیان قوی بویژه در اقناع نیروها یکی از ویژگیهای مدیران ارشد است، قدرت و توانایی جسمانی در تربیت مدیران باید تقویت شود.	۴۰: ۱۸	۵۸: ۸۱: ۹۵		۱۲: ۳۶	۴۷



ادامه جدول ۲: مقایسه و استخراج مضمونهای کلیدی

مضمون کلیدی	مضمون	منبع تحلیل			ردیف	
		کلمات قصار	نامه‌ها	خطبه‌ها		
طبیعت و محیط جغرافیایی	محیط طبیعی و نقش آن در تربیت، محیط جغرافیایی و تأثیر آن و عبرت‌گیری، ایجاد اردوگاه و محیط فیزیکی برای آموزش و تربیت، مرکز حکومت و ام‌القری بودن آن و اهمیت حفظ آن بیشتر از نقاط دیگر حکومت		۹۶:۲۵	۱۷	۳۴:۶۸:۹۰ ۹۸	۴۸
عبرت‌گیری	عبرت از تاریخ و احوال مردم و گذشتگان، محیط جغرافیایی و تأثیر آن بر عبرت‌گیری، عبرت گرفتن از دنیا و در دنیا		۴۵:۲۵:۲۴ ۱۲۶:۵۲			۴۹
عزل و نصب و شایسته‌سالاری	عزل و نصب و رعایت شایسته‌سالاری، انتصاب شایسته‌ترین‌ها گرچه با محدودیت‌های موجود، عزل یکی از روشهای تنبیهی حضرت، برتری داشتن شایستگی‌ها بر خانواده و قومیت، عرصه دادن دوباره به مدیران عزل شده، مسئولیت و پاسخگویی لازمه تربیت شدن است.		۸۰	۱۹	۴۱:۴۰:۳۶ ۸۴:۶۸:۵۹ ۱۲۱	۵۰
حکومت	حکومت، حاکم محور اصلی اداره و راهبری جامعه است، تأثیر سنتها و روشهای حکومت‌های قبلی در رفتار مدیران، معرفت و بصیرت به جایگاه و شأن امام و حاکم جامعه در تربیت مدیران بسیار مهم است، دوستی با محبان امام جامعه و دشمنی با دشمنان او، تعهد به قراردادهای رسمی در حکومت			۱۳:۵	۲۲:۲۱:۱۲ ۸۳	۵۱
قرآن	قرآن و نقش آن در تربیت، قرآن و اهمیت اجرای احکام آن، قرآن بدون امام معصوم علیه‌السلام مایه هدایت نیست.		۱۰۲:۴۶ ۱۲۵		۵۸:۵۲:۴۵ ۱۲۴	۵۲
نظم و تدبیر	برنامه داشتن، نظم و برنامه‌ریزی، داشتن نظم و انضباط در برنامه‌های کاری، گزارشگری منظم از حوزه تحت مسئولیت	۳۵			۶۹:۳۵	۵۳
حسابرسی مالی	حسابرسی دقیق مالی، گزارشگری منظم از حوزه تحت مسئولیت		۸۵		۱۲۰:۶۹:۴۲ ۱۲۵	۵۴
بازه سنی	تأثیر بازه سنی در تربیت، کفالت و تربیت مدیران از کودکی، تأثیر تربیت در دوره جوانی		۴۱		۶۷:۵۸	۵۵
امر به معروف و نهی از منکر	امر به معروف سیادت ایجاد می‌کند. امر کردن به معروف انسان را اهل معروف می‌کند. نهی از منکر انسان را از اهل منکر دور می‌کند.	۱۲	۳۰:۲۹			۵۶

این ۵۶ مضمون کلیدی در مقایسه زوجی و چندگانه با یکدیگر قرار گرفته و براساس میزان شباهتهای هر یک با دیگر مضمونها، دسته‌بندی نهایی صورت گرفته و تلاش شده است مضمونهای ساختاردهنده الگو استخراج شود. دسته‌ای از مضمونهای کلیدی به زمینه‌هایی اشاره دارد که برای تربیت مدیران ارشد نیاز است. این مضمونها، مضمون ساختاردهنده زمینه تربیت را شکل داده است. این مضمونها در دو دسته قرار دارد: اول آن دسته از مضمونهای کلیدی که به جنبه‌های سخت‌افزاری زمینه تربیت مدیران ارشد مربوط می‌شود و آن دسته از مضمونهای کلیدی که به

جنبه‌های نرم‌افزاری و قواعد حاکم بر زمینه تربیت اشاره دارد. جنبه‌های سخت‌افزاری همچون عرصه‌آفرینی برای تربیت، جهاد نظامی، طبیعت و محیط جغرافیایی، حاکم بودن ابتلائات و آزمایشها بر زندگی انسان و وجود سختی‌های متعدد در مسیر زندگی که از رویارویی و تقابل با آنها چاره‌ای نیست. جنبه‌های نرم‌افزاری نیز همچون دینمندی، قرآن و انس با آن به عنوان یک قاعده کلی تربیتی، زنده بودن موعظه و تذکر مداوم به قواعد دینی و وجود گفتمان امانت دانستن مدیریت و مناصب حکومتی در جامعه.

دسته دوم از مضمونهای کلیدی به تعامل حاکم اسلامی با مدیران ارشد مربوط می‌شود. حاکم جامعه اسلامی در سه محور می‌تواند بر تربیت مدیران ارشد تأثیر بگذارد: مهمترین محور اشراف بر عملکرد فردی و نظارت و ارزیابی عملکرد آنان است. در این محور مضمونهای کلیدی چون اعتماد داشتن به مدیران، تشویق و حمایت از مدیران، نظارت دقیق بر عملکرد مدیران، تنبیه علنی در صورت نیاز، توجیه و دلجویی از مدیران نسبت به برخوردهای حاکم با آنان، عزل و نصبهای مدیران و رعایت قواعد شایسته‌سالاری در این راستا و حسابرسی مالی، قابل ذکر است. محور دوم به تعامل فردی حاکم با مدیران مربوط می‌شود. مضمونهای کلیدی چون مصاحبت و همراهی کردن حاکم اسلامی با مدیران ارشد، توصیه به مدیران در قالب نامه‌نگاری و وصیت‌های مکتوب و رعایت اصل مشورت گرفتن از مدیران از مضمونهای این محور است. محور سوم نیز به تعامل مدیران ارشد با حاکم اسلامی مربوط می‌شود. در این تعامل، مدیران ارشد با اطاعت از حاکم اسلامی و الگو قرار دادن وی در زندگی خود از وی تأثیر تربیتی می‌پذیرند. هم‌چنین ساختار حکومت و شأنی که مدیران در این ساختار برای حاکم اسلامی قائل می‌شوند بر تربیت آنان تأثیرگذار است.

دسته سوم از مضمونهای کلیدی به تعامل مردم و مدیران ارشد مربوط می‌شود. اولاً در ذیل این مضمون دو رکن اصلی وجود دارد: نخست مردم و تعاملات اجتماعی انسانها با یکدیگر در جامعه و دوم دوست و رفیق که تأثیرات ویژه‌ای بر تربیت مدیران می‌گذارند. ثانیاً چگونگی تعامل با مردم مهم است. در این تعامل چهار عنصر بر تربیت مدیر اثرگذار است. تکریم مردم، مواسات و ساده‌زیستی بین آنها، مدارا با مردم در رسیدگی به کارهای مدیریتی و اجتماعی و توجه ویژه به محرومان.

دسته چهارم از مضمونهای کلیدی به خانواده مربوط می‌شود. در مضمون ساختاردهنده خانواده

اصل وراثت و انتقال ویژگیهای خانوادگی و قومیتی به انسان در خلال نسلها اصلی اساسی است؛ اما نقش آفرینی این اصل از سه راه صورت می‌پذیرد: فرزند، قوم و قومیت و همسر. دسته پنجم از مضمونهای کلیدی در قالب مضمون ساختاردهنده سازمان قابل دسته‌بندی است. مفهوم سازمان در ادبیات اسلامی در گفتمان بیت‌المال جانمایی می‌شود؛ لذا رعایت بیت‌المال یکی از نقشها و وظایف اصلی مدیران ارشد در ذیل تعلقات سازمانی است. از سوی دیگر در نقش آفرینی درون سازمانی و به صورت فی‌الجمله در چهار محور تأثرات سازمانی تربیتی قابل دسته‌بندی است: جایگاه سازمانی، سازوکار تجربه اندوزی، نظم و تدبیر سازمانی و جانشین‌پروری. دسته ششم از مضمونهای کلیدی نیز به ابعاد شخصیتی و شخصی مدیر ارشد در قالب تربیت شونده مربوط می‌شود که مخاطب تمامی اقدامات تربیتی است. تربیت‌شونده در یکی از شش محور دانش، بینش، گرایش، رفتار، استعدادها و سبک تحت تربیت قرار می‌گیرد. در ذیل محور دانش با آموزش و توانمندسازی، در ذیل محور بینش با اعتقاد پیدا کردن به سنتهای الهی و ایمان به غیب به عنوان دو رکن اعتقادی جدی در نظام بینشی اسلام، در ذیل محور گرایش با مرگ‌آگاهی، عبرتگیری از وقایع تاریخی و تجربیات فردی، کشش به سمت دنیا و دنیاطلبی و اخبار از غیب می‌توان بر عزم و تلاش مدیران تأثیر گذاشت. می‌توان گفت این محورها در شکل‌گیری گرایشها تأثیری ویژه دارد. در ذیل محور رفتار، مهمترین رفتارهای فردی در عبادتهای وی، چگونگی تأمین رزق و معیشت وی، کنترل کلام وی و مبادرت وی به امر به معروف و نهی از منکر تجلی می‌یابد. در ذیل محور استعدادها از کرامت نفس، عقل، قلب، استعدادهای انسانی به معنای مصطلح آن، بازه سنی فرد و فطرت وی می‌توان به عنوان عناصر تأثیرگذار بر تربیت یاد کرد و در نهایت محور سبک وجود دارد که به قاعده و منطق حاکم بر زندگی افراد دلالت دارد که در تربیت آنان نقشی ویژه ایفا می‌کند. مضمونها در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۳: چگونگی تولید مضمونهای ساختار دهنده از مضمونهای کلیدی

میزان تکرار مضمونها	مضمونهای کلیدی	ابعاد	مضمونهای ساختار دهنده	
۲۱	عرصه آفرینی	سخت افزاری	زمینه تربیت	
۱۸	جهاد نظامی			
۱۳	ابتلا			
۱۰	رویارویی با سختی‌ها			
۷	طبیعت و محیط جغرافیایی			
۱۴	دین‌مداری	نرم افزاری		
۱۳	موعظه و تذکر			
۷	قرآن			
۷	امانت دانستن مدیریت			
۲۳	اعتماد به مدیران	اشراف بر عملکرد فردی مدیران		حاکم اسلامی
۲۰	تشویق و حمایت از مدیران			
۱۶	نظارت دقیق			
۱۷	تنبیه علنی			
۹	توجه و دلجویی از مدیران			
۹	عزل و نصب و شایسته‌سالاری			
۵	حسابرسی مالی			
۳۸	مصاحبت و همراهی		تعامل فردی حاکم با مدیران	
۱۸	مشورت با مدیران			
۱۵	نامه و وصیت مکتوب			
۲۴	اطاعت از حاکم	تعامل مدیران با حاکم اسلامی		
۱۳	الگو بودن حاکم جامعه			
۶	حکومت			
۲۶	مردم و تعاملات اجتماعی	ارکان	مردم	
۵	دوست			
۴۲	تکریم مردم	چگونگی تعامل با مردم		
۱۶	مواسات و ساده‌زیستی			
۱۳	مدارا با مردم			
۹	توجه به محرومان			
۱۹	وراثت	رکن اصلی	خانواده	
۲	فرزند			
۸	همسر			
۲۰	قومیت	راه‌های اثرگذاری		

ادامه جدول ۳: چگونگی تولید مضمونهای ساختار دهنده از مضمونهای کلیدی

میزان تکرار مضمونها	مضمونهای کلیدی	ابعاد	مضمونهای ساختار دهنده
۱۲	بیت المال	رکن اصلی	سازمان
۱۹	جایگاه سازمانی	تأثیرات سازمانی	
۶	تجربه		
۳	نظم و تدبیر		
۲	جانشین پروری		
۲۹	آموزش و توانمندسازی	دانش	تربیت شونده
۹	سنتهای الهی	بینش	
۳	ایمان به غیب		
۱۴	مرگ آگاهی	گرایش	
۱۰	عزم و تلاش		
۵	عبرتگیری		
۵	دنیاطلبی		
۵	اخبار از غیب		
۳۳	عبادت	رفتار	
۱۴	رزق و معیشت		
۴	کنترل کلام		
۳	امر به معروف و نهی از منکر		
۱۳	کرامت نفس		
۱۰	عقل	استعدادها	
۷	قلب		
۷	استعداد		
۳	بازه سنی		
۱	فطرت		
۲		سبک	

### قسمت دوم: تبیین ابعاد و مضمونهای ساختار دهنده ارائه الگوی پژوهش

مضمونهای اصلی سازمان دهنده الگو، که از تحلیل و مقایسه برابر جدول استخراج شده‌اند، به

شرح ذیل تبیین شده است:

اول) حاکم اسلامی مهمترین مضمون سازمان دهنده این الگو تلقی می‌شود. حاکم و امام جامعه در الگوی تربیتی امیرالمؤمنین(ع) بیشترین و ویژه‌ترین نقش را در فرایند تربیت مدیران ارشد ایفا می‌کند. نقش تربیتی امام تنها در اداره جامعه نیست. جایگاه ویژه او به عنوان حاکم جامعه در تأثیر

بر مدیران و کارگزاران نقشی خاص دارد. عملکرد حاکم و روشها و سبک‌هایی که به کار می‌برد، تربیت مدیران را هدفگذاری می‌کند. این رکن در الگوی تربیتی از طریق روشها و بسترهای اعمال می‌شود که در جدول مورد توجه قرار گرفت.

دوم) مردم دومین مضمون سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران ارشد است. مدیر ارشد در فضای تعامل با دیگران و ارتباطات اجتماعی ظرفیتهای خویش را می‌شناسد و برای به فعلیت رسانیدن آنها برنامه‌ریزی می‌کند. ربط مدیر با مردم در چگونگی زندگی خود و تطبیق آن با زندگی آنان در چشم‌پوشی از عیوب مردم و مدارا کردن با آنها که بسیار مورد توجه حضرت است در مردمی بودن و حضور بین مردم و در خدمت به مردم و محرومان جامعه و ایتم خود را نشان می‌دهد. سوم) تربیت شونده همان فردی است که یا مدیر ارشد است یا قرار است مدیر ارشد شود. این مضمون سومین مضمون سازمان‌دهنده الگوی تربیتی حضرت است. ابعاد وجودی انسان در این رکن مبنای دسته‌بندی مفاهیم استخراج شده قرار گرفته است. دانش انسان، بینش انسان، گرایشهای انسان، رفتار انسانی و استعدادها، داشته‌های ذاتی انسانی و سبکی که در رفتارهای انسان مبنای قرار می‌گیرد، اجزای تشکیل‌دهنده این رکن است.

چهارم) زمینه تربیت چهارمین مضمون سازمان‌دهنده است. بستر و زمینه به همه عواملی باز می‌گردد که در مسیر تربیت زمینه‌ساز به منصف ظهور رسیدن استعدادها خواهد بود. عرصه‌ها و بسترهای ویژه‌ای برای مدیران ارشد هست که باید بر آن اساس تربیت وی را نیز تحلیل کرد.

پنجم) خانواده مضمون سازمان‌دهنده دیگر است. خانواده از عواملی چون همسر، فرزند، نسب و پدر و مادر که عامل وراثت را شکل می‌دهند تشکیل شده است. هر یک از این عوامل در رشد انسان تأثیر بسزایی دارد؛ اما در برخی موارد فرزند را حضرت عاملی برای انحراف چهره‌های اثرگذار می‌داند؛ همانند آنچه در مورد زبیر و عبدالله پسرش بیان می‌فرمایند. قومیت و نژاد نیز یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با این رکن است که در اینجا مورد توجه قرار گرفته است.

ششم) سازمان مضمون سازمان‌دهنده نهایی الگوی استخراج شده است. مقصود از سازمان ساختار و سازماندهی رسمی و مدیریتی است که مدیر ارشد در آن ایفای نقش می‌کند. سپاه در جنگ سازمان است؛ استانداری سازمان است و... در این بررسی سه مفهوم ویژه مورد توجه است: سلسله مراتب، بیت المال و حساسیت‌های مربوط به آن و در نهایت انتقال تجربه به عنوان کیفیت اداره سازمان.

## قسمت سوم: اعتباربخشی الگو

با توجه به این مؤلفه‌ها، ماتریس خودتعاملی ساختاری الگوی تربیت مدیران ارشد به صورت جدول ذیل است. از خبرگان خواسته شد تا نظر خود را در مورد روابط دو به دو این مؤلفه‌ها بیان کنند.

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های الگوی تربیت مدیران ارشد

مضمونهای سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران ارشد						عامل j	عامل i	نشانه‌های راهنما: V: یعنی i بر j تأثیر می‌گذارد. A: یعنی i از j تأثیر می‌پذیرد. X: یعنی i و j تأثیر متقابل دارد. O: یعنی i و j بر یکدیگر بی‌تأثیر است.
تربیت‌شونده	سازمان	شاخه	مردم	حاکم اسلامی	زمینه تربیت			
					*	زمینه تربیت	الگوی تربیت مدیران ارشد مضمونهای سازمان‌دهنده	
				*	*	حاکم اسلامی		
			*	*	*	مردم		
		*	*	*	*	خانواده		
	*	*	*	*	*	سازمان		
*	*	*	*	*	*	تربیت‌شونده		

با تبدیل نشانه‌های راهنمای (V- X- A- O) روابط ماتریس SSIM بر اساس قواعد پیشگفته به اعداد صفر و یک می‌توان به ماتریس دستیابی رسید. بعد از جمع‌آوری نظر همه خبرگان، اعداد صفر و یک همه ماتریسها با یکدیگر جمع می‌شود. با توجه به میزان تأثیری (بین ۵۰ درصد تا ۹۰ درصد) که از سوی محقق تعریف می‌شود، این اعداد دوباره به صفر و یک تبدیل می‌شود و ماتریس دستیابی نهایی به دست می‌آید. در این پژوهش به منظور از بین بردن تأثیر گرایش به مرکز، میزان شدت تأثیر ۷۰ درصد مدنظر قرار گرفته است.

جمع‌بندی نظر خبرگان در مورد روابط میان مؤلفه‌های الگوی تربیت مدیران ارشد

جدول ۵: ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های الگوی تربیت مدیران ارشد

مضمونهای سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران ارشد						عامل j	
تربیت شونده	سازمان	خانواده	مردم	حاکم اسلامی	زمینه تربیت	عامل i	
۳۳	۲۶	۲۳	۲۵	۲۰	*	زمینه تربیت	مضمونهای سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران ارشد
۳۴	۳۲	۳۰	۳۳	*	۲۸	حاکم اسلامی	
۲۸	۲۵	۲۶	*	۲۲	۲۲	مردم	
۳۲	۱۹	*	۲۹	۱۵	۲۹	خانواده	
۳۰	*	۲۰	۳۱	۱۷	۲۰	سازمان	
*	۱۹	۲۰	۲۰	۱۲	۱۶	تربیت شونده	

جدول ۶: ماتریس دستیابی نهایی مؤلفه‌های الگوی تربیت مدیران ارشد

مضمونهای سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران ارشد						عامل j	
تربیت شونده	سازمان	خانواده	مردم	حاکم اسلامی	زمینه تربیت	عامل i	
۱	۱	۰	۱	۰	۱	زمینه تربیت	مضمونهای سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران ارشد
۱	۱	۱	۱	۱	۱	حاکم اسلامی	
۱	۱	۱	۱	۰	۰	مردم	
۱	۰	۱	۱	۰	۱	خانواده	
۱	۱	۰	۱	۰	۰	سازمان	
۱	۰	۰	۰	۰	۰	تربیت شونده	



جدول ۷: ماتریس خودتعاملی ساختاری سازگار شده مؤلفه‌های الگوی تربیت مدیران ارشد

مضمونهای سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران ارشد						عامل j		عامل i
تربیت شونده	سازمان	خانواده	مردم	حاکم اسلامی	زمینه تربیت	زمینه تربیت	حاکم اسلامی	
۱	۱	۱	۱	۰	۱	زمینه تربیت		مضمونهای سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران ارشد
۱	۱	۱	۱	۱	۱	حاکم اسلامی		
۱	۱	۱	۱	۰	۱	مردم		
۱	۱	۱	۱	۰	۱	خانواده		
۱	۱	۱	۱	۰	۰	سازمان		
۱	۰	۰	۰	۰	۰	تربیت شونده		

ماتریس دستیابی نهایی از لحاظ سازگاری مورد بررسی قرار گرفت و مشکلی از این لحاظ مشاهده نشد. در نهایت ستون قدرت نفوذ از جمع سطری و ستون وابستگی از جمع ستونی به دست می‌آید و ماتریس قدرت نفوذ - وابستگی شکل می‌گیرد.

جدول ۸: ماتریس قدرت نفوذ - وابستگی مؤلفه‌های الگوی تربیت مدیران ارشد

رتبه	نفوذ	مضمونهای سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران ارشد						عامل j		عامل i
		تربیت شونده	سازمان	خانواده	مردم	حاکم اسلامی	زمینه تربیت	زمینه تربیت	حاکم اسلامی	
دو	۵	۱	۱	۱	۱	۰	۱	زمینه تربیت		مضمونهای سازمان‌دهنده الگوی تربیت مدیران ارشد
یک	۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	حاکم اسلامی		
دو	۵	۱	۱	۱	۱	۰	۱	مردم		
دو	۵	۱	۱	۱	۱	۰	۱	خانواده		
سه	۴	۱	۱	۱	۱	۰	۰	سازمان		
چهار	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	تربیت شونده		
		۶	۵	۵	۵	۱	۴	نفوذ		
		یک	دو	دو	دو	چهار	سه	رتبه		

همان‌گونه که بیان شد برای تعیین سطح هر یک از عوامل باید مجموعه عوامل خروجی، ورودی و مشترک آنها مشخص شود. به همین منظور جدول سطح بندی طراحی می‌شود.

جدول ۹: سطح بندی مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی تربیت مدیران ارشد (سطح ۱)

سطح	مشترک	ورودی	خروجی	مؤلفه‌ها
	۴ و ۳ و ۱	۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۱	زمینه تربیت
	۲	۲	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	حاکم اسلامی
	۵ و ۴ و ۳ و ۱	۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۱	مردم
	۵ و ۴ و ۳ و ۱	۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۱	خانواده
	۵ و ۴ و ۳	۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۴ و ۳	سازمان
یک	۶	۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۶	تربیت شونده

پس از حذف مؤلفه‌های سطح دو و شماره‌های آن مؤلفه‌ها از مجموعه‌ها می‌توان عوامل سطح سه را مشخص کرد. به همین شکل این روند ادامه می‌یابد تا سطح همه مؤلفه‌ها مشخص شود. جدولهای بعدی این فرایند را نشان می‌دهد:

جدول ۱۰: سطح بندی مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی تربیت مدیران ارشد (سطح ۲)

سطح	مشترک	ورودی	خروجی	مؤلفه‌ها
	۴ و ۳ و ۱	۴ و ۳ و ۲ و ۱	۵ و ۴ و ۳ و ۱	زمینه تربیت
	۲	۲	۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	حاکم اسلامی
دو	۵ و ۴ و ۳ و ۱	۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۵ و ۴ و ۳ و ۱	مردم
دو	۵ و ۴ و ۳ و ۱	۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۵ و ۴ و ۳ و ۱	خانواده
دو	۵ و ۴ و ۳	۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۵ و ۴ و ۳	سازمان

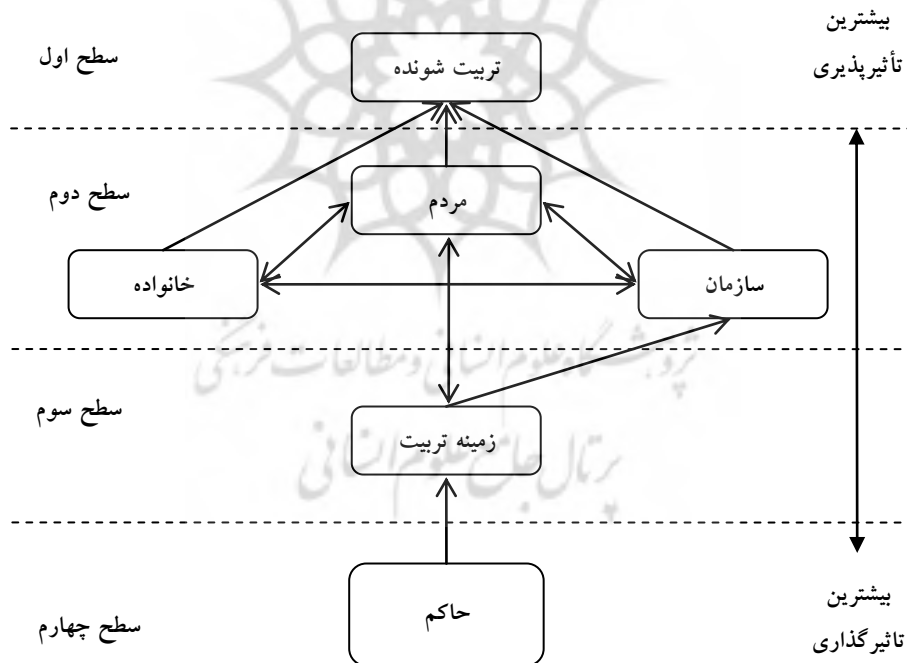
جدول ۱۱: سطح بندی مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی تربیت مدیران ارشد (سطح ۳)

سطح	مشترک	ورودی	خروجی	مؤلفه‌ها
سه	۴ و ۳ و ۱	۴ و ۳ و ۲ و ۱	۴ و ۳ و ۱	زمینه تربیت
	۲	۲	۴ و ۳ و ۲ و ۱	حاکم اسلامی

جدول ۱۲: سطح بندی مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی تربیت مدیران ارشد (سطح ۴)

سطح	مشترک	ورودی	خروجی	
چهار	۲	۲	۲	حاکم اسلامی

مؤلفه‌های این سطح بیشترین تأثیر را بر سایر مؤلفه‌ها دارد و کمترین تأثیر را از آنها می‌پذیرد. در این مرحله بر اساس سطوح مختلف مؤلفه‌ها، آنها را بر اساس اولویت به دست آمده از بالا به پایین ترسیم می‌کنیم و آن‌گاه بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده روابط بین متغیرها با خطوط جهت‌دار مشخص می‌شود.



نمودار ۳: الگوی تربیت مدیران ارشد

همان‌طور که در الگوی مشاهده می‌شود، مضمونهای ساختاردهنده الگو در چهار سطح بر حسب میزان تأثیرگذاری در الگو طبقه‌بندی می‌شود. در سطح چهارم حاکم اسلامی قرار دارد که

بیشترین تأثیر گذاری و کمترین تأثیر پذیری را از دیگر ارکان الگو دارد. بر این اساس حاکم جامعه اسلامی به عنوان عنصری مستقل از دیگر عناصر دارای تأثیر یکطرفه بر الگو تشخیص داده شده است. البته این رکن بر تمامی ارکان دیگر تأثیر مستقیم ندارد و اثر گذاری تربیتی خود را در بستر زمینه تربیت بروز می دهد. در سطح سوم الگو نیز تنها یک رکن از ارکان الگو وجود دارد. زمینه تربیت پس از حاکم، بیشترین تأثیر گذاری را دارد. این رکن در تعامل همزمان با سه رکن مردم، خانواده و سازمان است. تأثیر زمینه های تربیتی بر خانواده و مردم دوطرفه و بر سازمان یکطرفه است؛ این بدان معنی است که سازمان بر زمینه تربیت تأثیر گذاری ندارد اما خانواده و مردم بر زمینه تربیت نیز تأثیر گذار هستند.

در سطح دوم سه رکن از ارکان الگو به صورت هموزن و در یک سطح از اهمیت تشخیص داده شده است. مردم، خانواده و سازمان در عرض یکدیگر هستند و از حیث تأثیر گذاری بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. هم خانواده بر مردم تأثیر گذار است و هم سازمان بر این دو؛ لذا می توان گفت از تعامل این سه رکن با یکدیگر تأثیر گذاری تربیتی در مدیر ارشد توزیع می شود. هر سه رکن سطح دوم بر رکن نهایی تأثیر یکطرفه دارد که تربیت شونده است. در سطح اول نیز تنها یک رکن قرار دارد که بیشترین تأثیر پذیری و فاقد تأثیر گذاری تشخیص داده شده است که با فرض الگو نیز تطبیق دارد.

### بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال اول پژوهش، نتایج این گزارش نشان می دهد که الگویی که امیرالمؤمنین علیه السلام برای تربیت مدیران ارشد در دوران حکومتداری خود به کار گرفت، شش مؤلفه دارد که در تعاملی که در الگوی نهایی نشان داده شده است با یکدیگر قرار دارد. هر یک از این مؤلفه ها از زیرمؤلفه های مربوط به خود برخوردار است که توجه به آنها، اصول و ابعاد نظام تربیتی را شکل می دهد. در پاسخ به اینکه این الگو تا چه میزان می تواند مبنای تربیت مدیران ارشد در حال حاضر جمهوری اسلامی باشد نیز باید گفت که از نتایج پژوهش ارکان اصلی نظام تربیتی و مضمونهایی که اصول و ارزشها و قواعد کلی لازم برای ساخت نظام کاربردی به دست آمده است برای نظام سازی تربیتی و تولید فرایندهای تربیتی مناسب باید به چگونگی تعامل ارکان الگو با

یکدیگر و عناصری توجه کرد که در ذیل هر یک از مضمونهای ساختاردهنده تحت عنوان مضمونهای کلیدی مشخص شده است. راهکارها و اصول و ضوابط این نظام تربیتی از این مضمونها قابل استنباط است؛ لیکن طراحی چنین نظامی پژوهشی مستقل را می طلبد که طی آن نظام تربیتی طراحی و سپس توسط اندیشمندان و صاحب نظران اعتباربخشی شود.

از آنجا که مأموریت اصلی این پژوهش واکاوی سیره و استنباط الگویی دینی از آن بوده است، کمتر متعرض تبیین الگوهای غربی و نقد و تحلیل آنها شده است بدیهی است در پژوهشهای اکتشافی مسئله اصلی پژوهشگر استخراج الگو از منابع در اختیار است. از سوی دیگر باید توجه کرد که موضوع تربیت مدیران ارشد مسئله اصلی بوده که با آن به سیره رجوع شده است. برای طراحی نظامی جامع به منظور تربیت عموم مدیران در سطوح مختلف، باید مشابه این پژوهش با مسئله سطوح دیگر مدیریتی در سیره تکرار، و پس از تطبیق آنها با یکدیگر قضاوت کرد که کدام ارکان یا ویژگیها به مدیران ارشد اختصاص دارد و کدام یک مدیران جزء را نیز شامل می شود.

#### منابع

- آمدی، عبدالواحد (۱۳۸۹). *غررالحکم و دررالکلم*. محمد علی انصاری. چ هفتم. قم: مؤسسه انتشاراتی امام عصر عجل الله تعالی فرجه الشریف.
- ابن ابی الحدید، عزالدین ابی حامد عبدالحمید بن هیة الله (۱۴۲۶). *شرح نهج البلاغه*. الجزء الاول إلى الجزء الثامن عشر. بغداد: دارالکتب العربی.
- ارفع، سیدکاظم (۱۳۷۱). *سیره عملی اهل بیت حضرت فاطمه (ع)*. چ چهارم. تهران: مؤسسه تحقیقاتی و انتشاراتی فیض کاشانی.
- الاحمدی المیانجی، علی (۱۴۲۶). *مکاتیب الأئمه (ع)*، *مکاتیب الامام علی (ع)*. الجزء الاول و الثاني. قم: دارالحدیث.
- خمینی، روح الله (۱۳۷۹). *صحیفه امام*. ج سوم. تهران: بنیاد حفظ و نشر آثار امام خمینی رحمه الله.
- باقری، خسرو (۱۳۹۰). *نگاهی دوباره به تربیت اسلامی*. تهران: سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش.
- دشتی، محمد (۱۳۷۹). *ترجمه نهج البلاغه*. قم: مشرقین.
- جعفری، مصطفی (۱۳۷۷). *بررسی تأثیر ویژگیهای شخصیتی در موقعیت مدیران ارشد سازمانهای دولتی استان زنجان*. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی. دانشکده علوم.

- جمعی از نویسندگان (حجج اسلام محمود فتحعلی، دکتر مجتبی مصباح، دکتر حسن یوسفیان) (۱۳۹۰). فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی. تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش.
- جمعی از نویسندگان (۱۳۸۹). اسوه‌های مدیریت و فرماندهی، زیست‌نامه فرماندهان صدر اسلام. قم: پژوهشکده تحقیقات اسلامی.
- جمعی از نویسندگان (۱۳۸۰). دانشنامه امام علی(ع). چ دهم. تهران: پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
- حجتی، محمدباقر (۱۳۵۸). اسلام و تعلیم و تربیت. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- خان‌صنمی (صبوری)، شعبان (۱۳۷۸). خاطرات امیرمؤمنان(ع). چ ششم. قم: مؤسسه بوستان کتاب.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۷). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: انتشارات سمت.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. چ سوم. تهران: انتشارات صفار.
- ذاکری، علی‌اکبر (۱۳۸۴). سیمای کارگزاران علی بن ابیطالب(ع). چ دوم. قم: مؤسسه بوستان کتاب.
- شریف‌القرشی، باقر (۱۴۳۰). موسوعه سیره اهل بیت(ع)، الامام علی بن ابیطالب(ع). الجزء الثالث. الطبعه الاولى. قم: دارالمعروف للتباعه و النشر، مؤسسه کتاب عام الولایه.
- ری‌شهری، محمد؛ طباطبایی‌نژاد، سید محمود؛ طباطبایی، سید محمدکاظم (۱۳۹۰). سیاست‌نامه امام علی(ع). ترجمه مهدی مهریزی. چ دوم (ویرایش دوم). قم: سازمان چاپ و نشر دارالحدیث.
- خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۰). انسان ۲۵۰ ساله. چ ششم. تهران: مؤسسه صهبا.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی. قم: بوستان کتاب.
- عالم‌زاده نوری، محمد (۱۳۸۷). تربیت و روانشناسی اخلاق. هفته‌نامه پگاه حوزه. ش ۲۳۹.
- عالمی دامغانی (۱۳۶۸). شاگردان مکتب ائمه(ع). ج ۱ و ۲. قم: بوستان کتاب.
- عباس‌نژاد، محسن (۱۳۸۹). سیره مدیریتی امام علی(ع). مشهد: انتشارات بنیاد پژوهش‌های قرآنی حوزه و دانشگاه.
- عبداللهیان، زینب (۱۳۹۱). اولویت‌بندی شاخص‌های مهارتی مدیران کارآفرین در جهاد دانشگاهی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان تهران. پژوهشکده فنی.
- علی‌آبادی، مهدی (۱۳۸۸). معیارهای ارزیابی مدیران عالی از دیدگاه امیرالمؤمنین علی(ع). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق علیه‌السلام. دانشکده مدیریت.
- علی‌اکبری، حسن (۱۳۸۹). مدیریت علوی (حکمت‌ها و آموزه‌های مدیریتی عهدنامه مالک اشتر). چ اول. قم: انتشارات پژوهش‌های تفسیر و علوم قرآن.
- کیوی، ریمون؛ کامپنهود، لوک (۱۳۷۰). روش تحقیق در علوم اجتماعی (نظری و علمی). ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر. بهار، فرهنگ معاصر، تهران.

- لطیفی، میثم (۱۳۸۳). شناسایی و وزن‌دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق(ع). دانشکده مدیریت.
- مجموعه بیانات رهبر معظم انقلاب، سالهای ۱۳۶۸ تا ۱۳۸۶.
- مرکز آموزش مدیریت دولتی، دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی (۱۳۸۹). **قانون مدیریت خدمات کشوری**. تهران: مدیریت چاپ و انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- منتظر قائم، اصغر (۱۳۸۰). **نقش قبایل یمنی در حمایت از اهل بیت(ع)**. قم: مؤسسه بوستان کتاب.
- میرزایی حکیم قشلاقی، حسن (۱۳۸۳). **ویژگی‌های آرمانی مدیران و کارگزاران حکومتی در نهج‌البلاغه**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه یزد.
- ناظم‌زاده قمی، سید اصغر (۱۳۸۷). **اصحاب امام علی(ع)**. ج ۱ و ۲. قم: بوستان کتاب.
- نظری منفرد، علی (۱۳۸۸). **تاریخ اسلام - امام علی امیرالمؤمنین(ع) از حکومت تا شهادت**. ج سوم. تهران: انتشارات جلوه کمال.
- نیکزاد، محمود (۱۳۷۱). **کلیات فلسفه تعلیم و تربیت**. تابستان. تهران: دفتر انتشارات اسلامی.
- والتون، جان (۱۳۸۸). **پرورش راهبردی منابع انسانی**. ج ۱ و ۲. ترجمه ناصر میرسپاسی و داریوش غلام‌زاده. ج دوم. تهران: انجمن مدیریت منابع انسانی در ایران.
- ویکی‌پدیا
- یوگل، گری (۱۳۸۲). **مدیریت و رهبری در سازمان‌ها**. ترجمه محمد ازگلی، قاسم قنبری. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین علیه السلام.

Thakkar, Jitesh; Deshmukh, S.G.; Gupta A.D.; Shankar, Ravi (2007): Development of a balanced scorecard: An integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP), International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56 No. 1, pp. 25-59.

<https://translate.google.comwww>.

<http://www.irandoc.ac.ir>

<http://www.hawzah.net/fa/magazine/magart/6439/7217/88694>

